

**KEPEMIMPXNAN TRANSFORMASI: HUBUNGANNYA DENGAN  
KEPUASANKERJADANMOTIVASIGURU**

**ABDUL KUDUS BIN ABU BAKAR**

**UNIVERSITIUTARAMALAYSIA**

**2000**

---



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**ABDUL KUDUS BIN ABU BAKAR**

calon untuk Ijazah **SARJANA SAINS ( PENGURUSAN PENDIDIKAN )**  
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI: HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN**

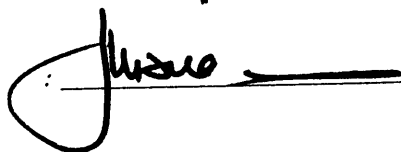
**KERJA GURU DAN MOTIVASI GURU**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia **TUAN HAJI MIZUAR BIN NASARUDIN**  
(Name of Supervisor):

Tandatangan  
(Signature)



Tarikh  
(Date)

**20 SEP 2000**

**Kepemimpinan Transformasi: Hubungannya Dengan  
Kepuasan Kerja dan Motivasi Guru**

**Projek Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi  
sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)  
Universiti Utara Malaysia**

**Oleh**

**ABDUL KUDUS BIN ABU BAKAR**

**UUM SEPTEMBER 2000**

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengajian program sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM menggunakannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia saya atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan di buat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui

**DEKAN  
SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**



## ABSTRAK

Tujuan **Kajian ini** adalah untuk meninjau hubungan di antara tingkahlaku kepemimpinan **transformasi** pengetua dengan kepuasan kerja guru dan motivasi guru. Tingkah **laku** kepemimpinan transformasi ditentukan berdasarkan **soal** selidik *Multifactor Bass Form 5X-Rater* (1992). Kepuasan kerja guru pula **dengan soal** selidik kepuasan kerja guru Speed (1979). Manakala motivasi guru menggunakan **soal** selidik Atkinson (1964). **Soal** selidik **juga** diberikan kepada pengetua setiap sekolah untuk mendapatkan maklumat berkaitan jantina, umur, **tempoh** berkhidmat sebagai pengetua dan gred sekolah.

**Kajian ini** melibatkan 242 **orang** guru daripada tujuh buah sekolah menengah di Daerah Yan yang di bawah pentadbiran Pejabat Pendidikan Daerah Kuala **Muda** / Yan. Kedah **Darul Aman**. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif untuk menentukan kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai. **Kaedah statistik** inferensi pula digunakan untuk **menguji** hipotesis **iaitu** ujian t dan korelasi **pearson**.

Hasil kajian **menunjukkan**, secara keseluruhannya wujud tingkahlaku kepemimpinan transformasi di kalangan pengetua **pada** tahap sederhana. **Kajian juga** mendapati tidak terdapat perbezaan dari segi faktor jantina, umur, dan tempoh perkhidmatan pengetua serta **gred** sekolah terhadap tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua. Walau **bagaimanapun**, terdapat hubungan yang **signifikan** di antara tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru **dan** motivasi guru serta di antara kepuasan kerja guru dengan motivasi guru.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify the relationship between principal transformation leadership behavior and the teachers' job satisfaction and motivation. The transformation leadership behavior is determined using Bass's Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X-Rater (1992). While both the teachers' job satisfaction and the teacher's motivation are determined using Speed's teachers job satisfaction questionnaire and Atkinson (1964) respectively. The survey is also given to the principal of each school to obtain the information on gender, age, principal's service duration and the school grade.

This study involved 242 teachers from seven secondary school in the district of Yan under the administration of Kuala Muda/Yan District Education Office. Kedah Darul Aman. The data has been analysed using the descriptive statistics method to find out the frequency, percentage, mean, and the irrelevant factors. The inference statistics method is used to test the hypothesis through the t test and Pearson correlation.

The result of the study has shown that, as a whole, there is a moderate transformational leadership behavior among the principals. It also concluded that gender, age, service duration and school grade did not affected the principal leadership behavior. On the other hand, there is a significant relationship between the principal leadership behavior and teachers' job satisfaction and motivation and also between the job satisfaction and motivation

## **PENGHARGAAN**

**Alhamdulillah, Syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnia dan keizininannya, kajian ini dapat disempurnakan seperti yang telah dirancang. Hakikatnya, saya hanya boleh merancang dan berusaha yang lainnya ditentukan oleh yang maha esa.**

**Saya ingin menyatakan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Tuan Haji Mizuar Nasarudin selaku penyelia kertas projek ini yang banyak memberikan bimbingan dan galakan. Pensyarah-pensyarah di Sekolah Bahasa yang telah berusaha dengan gigih untuk mewujudkan Program Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan). Juga kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid selaku Dekan Sekolah Siswazah yang telah memberi ruang kepada Program Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) sebagai salah satu program pengajian ijazah sarjana di Sekolah Siswazah.**

**Penghargaan juga ditujukan kepada semua pensyarah-pensyarah yang telah mencurahkan segala ilmu dan bimbingan yang bermakna dalam memastikan kejayaan program ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan yang begitu gigih dan sama-sama bersaing secara sihat dalam meraih kejayaan di dalam program ini.**

**Akhir sekali, insyaallah segala ilmu akan digunakan untuk memantapkan lagi sistem pendidikan demi untuk agama, bangsa dan negara.**

## **DEDIKASI**

**Penghargaan istimewa untuk isteri tersayang**

**yang**

**telah banyak memberikan galakan**

**dan**

**Anak-anak kecil**

**yang**

**banyak memberikan cabaran dan erti kesabaran**

## KANDUNGAN

KANDUNGAN	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK (BAHASA MELAYU)	ii
ABSTRACT (BAHASA INGGERIS)	iii
PENGHARGAAN	iv
DEDIKASI	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
<b>BAB 1 :      PENGENALAN</b>	
1.1    Pengenalan	1
1.2    Pernyataan Masalah	5
1.3    Soalan Kajian	7
1.4    Objektif Kajian	7
1.5    Kepentingan Kajian	8
1.6    Batasan Kajian	9
1.7    Definisi Operasional	9

## **BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR**

2.1	Definisi Kepemimpinan	12
2.2	Pengenalan Kepada Teori Kepemimpinan	13
2.3	Teori Kepemimpinan Transformasi	21
2.4	Teori Kepuasan Kerja	29
2.5	Teori Motivasi	33
2.6	Kajian-kajian Berkaitan	36

## **BAB 3 : METODOLOGI**

3.1	Pendahuluan	39
3.2	Rekabentuk Kajian	39
3.3	Pembolehubah-pembolehubah	40
3.4	Kerangka Kajian	40
3.5	Populasi dan Persampelan	42
3.6	Instrumentasi	43
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	47
3.8	Pengukuran Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi Pengetua	48
3.9	Cara Analisis Data	49
3.10	Hipotesis Kajian	51
3.11	Kajian Rintis	52

## **BAB 4 : ANALISIS DATA DAN DAPATAN**

<b>4.1</b>	<b>Pendahuluan</b>	<b>55</b>
<b>4.2</b>	<b>Analisis Ujian Kebolehpercayaan Kajian</b>	<b>56</b>
<b>4.3</b>	<b>Latarbelakang Pengetua dan Sekolah</b>	<b>58</b>
<b>4.4</b>	<b>Analisis Skor Pembolehubah Kajian</b>	<b>61</b>
<b>4.5</b>	<b>Pengujian Hipotesis</b>	<b>68</b>
<b>4.6</b>	<b>Rumusan Pengujian Hipotesis</b>	<b>76</b>

## **BAB 5 : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

<b>5.1</b>	<b>Pengenalan</b>	<b>78</b>
<b>5.2</b>	<b>Ringkasan Dapatan dan Perbincangan</b>	<b>78</b>
<b>5.3</b>	<b>Had Kajian</b>	<b>83</b>
<b>5.4</b>	<b>Cadangan Berkaitan Kepemimpinan</b>	<b>84</b>
<b>5.5</b>	<b>Cadangan Kajian Akan Datang</b>	<b>85</b>
<b>5.6</b>	<b>Rumusan</b>	<b>86</b>

<b>BIBLIOGRAFI</b>	<b>88</b>
--------------------	-----------

<b>LAMPIRAN 1</b>	<b>Jadual Penentuan Sampel</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN 2</b>	<b>Soal Selidik Kajian</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN 3</b>	<b>Surat Kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN 4</b>	<b>Surat kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Kedah Darul Aman</b>	<b>102</b>

## **SENARAI JADUAL**

<b>Jadual</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Populasi Guru Berdasarkan Sekolah	42
3.2 Senarai Item Tingkahlaku transformasi	44
3.3 Senarai item Kepuasan Kerja	46
3.4 Jadual Taburan Julat Skor	48
3.5 Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	53
4.1 Perbandingan Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian dengan Kajian Rintis	56
4.2 Korelasi di antara Subskala-subskalaKepemimpinan Transformasi	57
4.3 Latarbelakang Pengetua Berdasarkan Jantina	58
4.4 Latarbelakang Pengetua Berdasarkan Umur	59
4.5 Latarbelakang Pengetua Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Sebagai pengetua	60
4.6 Latarbelakang Sekolah berdaarkan gred	61
4.7 Penentuan tahap tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskala	62



4.8	Penentuan Tahap Kepuasan Kerja Guru	63
4.9	Penentuan Tahap Motivasi Guru	64
4.10	Taburan Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi	65
4.11	Tahap Kepuasan Kerja Guru	66
4.12	Tahap Motivasi Guru	66
4.13	Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan transformasi pengetua Kepuasan Kerja Guru dan Motivasi Guru.	67
4.14	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Penggunaan Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskalanya Berdasarkan jantina	69
4.15	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Penggunaan Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskalanya Berdasarkan umur	70
4.16	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Penggunaan Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskalanya Berdasarkan tempoh menjadi pengetua	71
4.17	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Penggunaan Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskalanya Berdasarkan tempoh menjadi pengetua	72
4.18	Korelasi Pearson antara kepemimpinan transformasi dan subskalanya dengan kepuasan kerja guru.	73
4.19	Korelasi Pearson antara kepemimpinan transformasi dan subskalanya dengan motivasi guru.	74
4.20	Korelasi Pearson Antara Kepuasan Kerja Guru dengan motivasi guru	75
4.21	Jadual Rumusan Pengujian Hipotesis	76

## **SENARAI RAJAH**

### **RAJAH**

### **HALAMAN**

**3.1 Kerangka Kajian**

**41**

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.0 PENGENALAN**

Perkembangan yang pesat dalam bidang pendidikan di Malaysia telah mula menampakkan arah haluan dan hala tuju untuk menyesuaikan pendidikan dengan perubahan sosial, ekonomi, kemajuan sains dan teknologi serta perubahan tenaga manusia. Di dalam Wawasan Pendidikan Negara jelas digambarkan agenda-agenda yang bakal dilaksanakan bagi membantu negara mencapai Wawasan 2020.

Wawasan 2020 tidak akan menjadi kenyataan tanpa pembangunan sumber manusia dari segi kuantitatif dan kualitatif. Tanpa sistem pendidikan yang bertaraf dunia kita tidak mungkin dapat mencapai impian kita mentransformasikan Malaysia menjadi negara maju (Najib, 1997). Namun begitu, Sistem pendidikan kita sebenarnya masih lagi belum mantap . Di antara faktor yang menyebabkan terdapat kelemahan dalam sistem pendidikan kita ialah guru-guru yang miskin moral dan etika, pengetua atau guru besar yang tidak inovatif, pelajar yang tidak berdisiplin, kelas yang sesak, nisbah tidak seimbang antara pelajar dan guru, serta kurikulum yang tidak relevan (Musa, 2000).

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abdul Shukur Abdullah. (1991). Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukur Abdullah. (1994). Pemikiran Semula Situasi Pengurusan Sekolah, Seminar Nasional ke 4 Pengurusan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, November 1994.
- Adair, J. (1989) . The Action-Centered Leader. Petaling Jaya: Pelanduk Publication.
- Atkinson, J.W. (1964). An Introduction to Motivation, New York: Van Norstrand Reinhold.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press
- Bass, B.M. (1990). Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research, New York: The Free Press.
- Bass, B.M., (1990) From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, Organizational Dynamics, Vol. 18.
- Bass, B.M.; & Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training. Vol.14 P. 21-27.
- Bass, B.M; & Avolio, B.J (1992). Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X-Rater, Revised). Binghamton, New York: Centre For Leadership Studies, States University of New York at Binghamton.
- Bass, B.M (1981). Stogdill Handbook of Leadership: A Summary of Theory and Research, New York. : The Free Press.
- Burns, J. (1978). Leadership, New York: Harper and Row.
- Bennis, W. (1989). On Becoming A Leader, USA: Addison Wesley.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for taking Change, New York, Harper and Row.

- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). The Managerial Grid, Houston, Gulf Publishing Co.
- Dean, J. (1985). Managing The Secondary School, New York: Nichols Publishing Co.
- Edwin, A.L. (1989). A Theory of Goal Setting and Task Performance, New York: Eaglewood Cliff, Prentice Hall.
- Fiedler, F. ((1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGraw-Hill Book Co.
- Fox, W.M. (1986). Teacher Motivation. Kertas kerja yang dibentangkan di The 11<sup>th</sup>. Annual Conference of The National Council of States on Inservices Education, Nashville. Pada 21-25 November. Dokumen ERIC.No. ED 275677.
- George, J.M., & Jones, G.R. (1996). Understanding and Managing Organisation Behavior, MA: Addison and Wesley.
- Gordon, R.Judith, (1993). A Diagnostic Approach to Organisational Behavior(4<sup>th</sup>.Edition). Boston, Allyn and Bacons.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). Behavioral Organization, MA: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. & Heck, H.R (1998). Exploring The Principals Contribution to School Effectiveness: 1980-1995, School Effectiveness and School Improvement . Vol.9, No.2.pp 157(9)
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employee?, Harvard Business Review, Vol. 46, Halaman 109-120.
- Ibrahim Mamat (1993). Kepemimpinan Sekolah: Teori Untuk Praktis, Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhammad (1992). Asas Pengurusan, Edisi Kedua, Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Kahn, R.L. (1972). The Meaning of Work: Intrepetation and Proposal For Measurement, in Campbell, A. & Converse, P. (ed). The Human Meaning of Social Change, New York: Russel Sage Foundation.
- Kimery, M.P. (1982). The Principal's Role in Teacher Motivation For Instructional Improvement: An Application of Most Motivator-Hygiene Theory. DisertasiEd.D.

East Texas State University. Abstrak. Dissertation Abstracts International 43 (06A): 1771.

Liew, S.L (1996). Hubungan Tingkahlaku Kepemimpinan Transaksi Kepemimpinan Transformasi Dengan Usaha Gigih, Kepuasan Kerja dan Kesetiaan Pekerja Terhadap Organisasi. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.

Lim (1997). Kepemimpinan Transformasi dan Kepuasan Kerja Guru, Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.

Locke, F.A. (1969). What Is The Job Saticfaction?, Journal Organisational Behavior and Human Performance, Vol. 4, Halaman 309-336.

Locke, E.A. ((1976). Nature and Causes of Job satisfaction. Dalam M.D. Dunnete (Ed.). Handbook of Industrial and Organisational Psychology. Chicago: RandMcNally.

Klein, S.M; & Ritti, R.R. (1981). Understanding Organisation Behavior, Amerika Syarikat: Kent Publishing Company.

Knootz, H.; & Wichrich, H. (1991). Management, USA: McGraw Hill Book Co.

Lawler, E.C. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior, Organizational Behavior and Human Performance, Volume 9.

Lunenberg, F.C; & Ornstein, A.C. (1991). Educational Administration Concepts and Practices, California: Washington Publishing Company.

Mahathir Mohamad. (1996, Januari). Ciri-ciri Pemimpin Yang Berwibawa, Berita Harian.

Maslow, A.H. (1954). A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50, Halaman 370-396

Maslow, A.H. (1970). Motivation and Personality (2<sup>nd</sup>.ed). New York: Harper and Row.

McClelland, D.C. (1961). The Achieving Society, New York: Princeton.

Md. Ismail Zamzam. (1989). Hubungan Manusia dan Kemanusiaan Dalam Pengurusan Sekolah. Jurnal Guru. Mei: 46-55.

- Mohd.Majid Konting (1990). Kaedah Penyelidikan Pendidikan. (4<sup>th</sup> ed.) Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Musa Mohammad (2000, Jan). Pendidikan Masa Kini, Berita Harian.
- Najib Abdul Razak (1997, Jun). Tanpa Perubahan Kita ketinggalan. Massa, Halaman 24-31.
- Owens, R.G. (1981). Organizational Behavior In Education, USA: Prentice Hall Inc.
- Parry, K. (1996). Transformational Leadership, Australia: Pitman Publishing.
- Poon, J.M.L. (1995). Effect of Perceived Transformational Leadership Behavior of Followers Satisfaction and Motivation: Survey Results of Malaysian Managers, Journal of Malaysian Management Review, Jun 1995, Halaman 42-49.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1975). Behavior In Organisation, New York: McGraw Hill Book Company.
- Salanzik, G.R., & Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need Satisfaction Models and Job Attitudes, Administratives Science Quarterly, Vol. 2, Halaman 427-456.
- Sekaran, Uma. (1992). Research Methods For Business: A Skill Building Approach. New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Sergiovanni, T.J. (1982). The Principal of Quality Leadership, Educational Leadership, Vol. 39 (5), Halaman 330-336.
- Silver,p. (1982). Synthesis of Research on Teacher Motivation. Educational Leadership 39(7): 551-554.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research, New York: Free Press.
- Stoner, J.A.F., & Winkel, C (1985). Management, New York: Prentice Hall Inc.
- Tichy, N.M.; & Devanna, M.A. (1986). The Transformational Leader, New York: Wiley.
- Vecchio, R.P. (1988). Organisational Behavior, New York: The Dryden Press.
- Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation, New york: Wiley.



- Walsh, A. (1990). *Statistics For The Social Sciences*. New York: Harper & Row Publishers.
- Wan Mohd. Zahid b. Wan Mohd. Noordin (1993). Pengisian Wawasan Pendidikan. Kertas Utama dalam Persidangan Pendidikan Nasional di Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Pahang.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (1984). Organisational Behavior and Personnel Psychology, Illinois: Homewood.
- Yukl, G.A. (1989). Leadership In Organisation (Second Edition). New York: Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1994). Leadership in Organisation (3<sup>rd</sup>. ed). Engewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1989). Pentadbiran Pendidikan, Kuala Lumpur: Fajar Bakti.